

基于顾客价值的企业竞争战略

郭建辉

指导教师

戴亦一

教授

厦门大学

学校编码: 10384

学 号: X200215190

分类号_____密级_____

UDC _____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

基于顾客价值的企业竞争战略

-----AAA 休闲服饰专业连锁店竞争战略研究

Based on Customer Value: Competitive Strategy

-----A Study on Competitive Strategy of
AAA Casual Clothing Chain Store

郭建辉

指导教师姓名: 戴亦一 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2005 年 10 月

论文答辩时间: 2005 年 月

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

摘 要

AAA 企业（简称 A 企业）是一家大众休闲服饰专业连锁店，主要面向年轻工薪阶层和学生，销售各种中低档、时尚流行的休闲男女服装。本论文以 A 企业为实例，以作者本人在制定企业竞争战略全过程的实践为依据，在市场调查的基础上，分析论述了大众休闲服饰行业零售企业基于顾客价值的竞争战略制定模式，推动企业实现高速增长。

本论文首先进行“基于顾客价值的竞争战略”相关文献综述，归纳整理相关“顾客价值、顾客价值要素、顾客价值曲线、顾客价值创新、基于顾客价值的竞争战略”等概念、背景和应用途径。

其次，分析了 A 企业的发展过程、经营理念、企业所面临的市场机会与威胁、休闲服饰行业竞争战略结构、以及 A 企业面临的挑战——创造卓越顾客价值，满足顾客需求。

第三，应用相关“顾客价值、顾客价值要素、顾客价值曲线”概念和方法，定义“大众休闲服饰行业”——由大众专卖店、专业店和 A 企业为主构成，分析制定 A 企业目标市场定位，分析、创新大众休闲服饰行业顾客价值要素体系。

第四，根据市场调查数据，实证分析大众休闲服饰行业市场竞争特点、行业竞争战略结构、大众休闲服饰行业顾客价值曲线，研讨、确定 A 企业顾客价值曲线目标模式，制定 A 企业基于顾客价值的竞争战略。

第五，通过 A 企业“基于顾客价值的企业竞争战略”的设计、导入和执行过程，归纳总结大众休闲服饰行业零售企业“基于顾客价值的企业竞争战略”制定基本模式：“观念、顾客价值要素、顾客价值曲线及其演变、顾客价值曲线目标模式、竞争战略与相关战略主题流程”。

总之，企业应密切注视顾客价值要素，监控顾客价值曲线的演变，有效地倾听“顾客的声音”，并据此调整企业经营管理重点，围绕为顾客提供卓越价值，创造企业可持续发展的竞争优势，推动企业实现高速增长。

顾客导向、顾客价值、竞争优势，不再是一组抽象的概念。它们是一个精心设计、可以量化衡量、驱动竞争优势进而驱动企业经营业绩的企业竞争战略----基于顾客价值的企业竞争战略。

关键词：顾客价值曲线、竞争战略、顾客满意度。

厦门大学博硕

Abstract

Company A, the AAA casual clothing chain store, is a retailer in casual clothing industry. It mainly serves the young working salaried stratum and students. It sells medium-low-grade and fashionable casual clothes for men and women. According to the case of the company, and writer's experience in draw up competitive strategy, this paper, based on the market research, discussed the Based on Customer Value to Set up the Competitive Strategy Model in the casual clothing industry. This Model helps the company to carry out the high growth.

The first, the writer carried on the literature review of competitive strategy that based on the customer value. We had the concepts, the background and the application of the customer value, the structure of customer value, the customer value curve, the innovation of customer value, and the competitive strategy based on customer value.

The next in order, this thesis analyzed the development process, the philosophy, and the market opportunity of the company A. It discussed the competitive strategy structure of the casual clothing industry and the challenge the company faced to create superior customer value to satisfy the consumers.

The third, applied the concepts of the customer value, the structure of customer value, and the customer value curve, the writer defined the casual clothing industry that consisted of the charter chain store, the specialized chain store, and the company A. The writer analyzed the position of the company A, innovated the structure of customer value in casual clothing industry, set up the model of customer value curve.

The fourth, according to the market research data, the writer analyzed the competitive strategy structure and the customer value curve in casual clothing

industry. We set up the customer value curve and the competitive strategy that based on customer value of the company A.

The fifth, according to the practice of company A, the writer concluded the model to set up the competitive strategy based on customer value in casual clothing industry. The model included concepts, structure of customer value, customer value curve and its developing trends, the target model of customer value curve, competitive strategy based on customer value, and the related strategic topics that to form the competitive advantage.

In fine, the enterprise should carefully watch the main customer value factor, supervise the customer value curve, listen to" the voice of customer" availably, and adjust its management. Focus on superior customer value, company could create its competitive advantage that built to last. The company would get high development by this strategy.

The customer driven, the customer value, and the competitive advantage, they are not a set of abstract concept any more. They consist of the competitive strategy that would be designed carefully, measured, driven competitive advantage and then driven company performance. They are the competitive strategy that based on the customer value.

Key word: Customer Value Curve; Competitive Strategy; Customer Satisfaction

目 录	
前 言	1
第一章 竞争战略相关文献综述.....	3
第一节 波特竞争战略模型.....	3
第二节 顾客价值与企业竞争优势.....	4
第三节 顾客价值创新.....	7
第二章 AAA 休闲服饰专业连锁店发展历史、现状与挑战	11
第一节 AAA 休闲服饰专业连锁店	11
第二节 A 企业经营理念.....	14
第三节 A 企业面临的挑战.....	15
第三章 休闲服饰行业分析与企业 SWOT 分析	17
第一节 休闲服饰行业分析.....	17
一、中国服装市场基本情况	17
二、休闲服饰行业分析	19
第二节 休闲服饰行业竞争战略结构分析.....	29
第三节 A 企业 SWOT 分析.....	31
一、机会分析（O）	31
二、威胁分析（T）	32
三、优势分析（S）	33
四、劣势分析（W）	34
第四章 A 企业顾客价值框架分析.....	36
第一节 大众休闲服饰行业与 A 企业目标市场定位.....	36

第二节 A 企业顾客价值分析模型.....	40
第五章 基于顾客价值的 A 企业竞争战略分析	44
第一节 大众休闲服饰行业市场竞争特点分析.....	44
一、顾客影响度分析	45
二、顾客满意度分析	46
第二节 大众休闲服饰行业顾客价值曲线分析.....	52
第三节 基于顾客价值的 A 企业竞争战略：A 企业顾客价值曲线 目标模式.....	54
第六章 “基于顾客价值的企业竞争战略”实施模式	60
参考文献	63
致 谢	64

Contents

Preface	1
Chapter 1 Competitive Strategy Literature Review	3
I ME Porter's Competitive Strategy Model	3
II Customer Value and Company Competitive Advantage	4
III Innovation of Customer Value	7
Chapter 2 Company AAA Introduction	11
I Company AAA Introduction (named Company A).....	11
II Philosophy of Company A	14
III Challenge of Company A	15
Chapter 3 SWOT Analysis of Casual Clothing Industry and Company A	17
I Analysis of Casual Clothing Industry	17
II Competitive Strategy Structure of Casual Clothing Industry...	29
III SWOT Analysis of Company A	31
Chapter 4 Customer Value Model of Company A.....	36
I Casual Clothing Industry Analysis and Position of Company A	36
II Customer Value Model of Company A	40
Chapter 5 Based on Customer Value: Competitive Strategy of Company A.....	44
I Competitive Strategy Analysis of Casual Clothing Industry.....	44
II Customer Value Curve of Casual Clothing Industry	52
III Customer Value Curve of Company A: Competitive strategy of Company A	54

Chapter 6 The Model of Competitive Strategy Based on	
 Customer Value	60
References	63
Acknowledgement	64

厦门大学博硕

前 言

“衣食住行、人靠衣装马靠鞍、休闲时尚……”，这些成语、典故和常识都说明了服饰在现代生活中的作用。人们穿着打扮，用各种不同的服饰来表达时尚、个性、情感、群体和品牌宣言，用服饰来张扬生活方式，尤其是年轻一代。

服饰零售是将产品和服务出售给消费者，供其个人或家庭使用，从而增加产品和服务的价值的一种商业活动。消费者根据服饰满足其需要即服饰价值而选购。因此，服饰价值即顾客价值，是基于顾客感知评价的，是主观的，是个性的。如果感知服饰利益等于感知成本，则是“物有所值”；如果感知服饰利益高于感知成本，则是“物超所值”；如果感知服饰利益低于感知成本，则是“物有不值”。顾客价值是服饰行业市场竞争的核心。

城市核心商圈中的大众休闲服饰零售企业主要包括专卖店、专业店、特色小店。它们主要面向年轻工薪阶层和学生，销售各种男女服装服饰产品。年轻工薪阶层和学生的共同需求是，花不多的钱，购买服饰，拥有休闲时尚生活。专卖店、专业店、特色小店是他们选购服饰商品的主要渠道，百货大楼（名牌商品）、超市、集市、邮购、网络订购等仅占一小部分。大众休闲服饰行业全面的激烈市场竞争主要在专卖店之间、专卖店与专业店、专业店之间展开。

一般地说，时尚生活是昂贵的，例如 Esprit、爱格、Eland 等高端休闲服饰品牌，其商品价格对学生和工薪阶层人士而言，太贵了，只可观赏，偶尔为之。专卖店的商品以色彩见长，专卖店品牌借力于形象代言人，但专卖店的商品品种较少、变化慢、同质化、商品雷同、时尚感不强，除品牌外，专卖店商品给顾客的选择性较差。专业店的商品品种较多，但商品

质量、价格、商店信誉和商店品牌形象欠佳，让消费者无法放心。因此，是消费者做出妥协，还是企业进行顾客价值创新？

同时，年轻一代顾客的需求是变化的，独生子女、新新人类、教育、收入、新经济等因素影响着他们的需求主流价值。随着互联网的普及，消费者角色在发生转换，从彼此孤立到联系在一起，从无知到见多识广，从被动到积极主动。因此，零售企业纷纷应用着最先进的计算机和通信技术对变化中的消费需求迅速做出反应。

经济发展、教育与收入水平提高、城市化进程加快、技术进步、全球化、零售业全面开放、世界工厂、消费者价值观的转变等等，休闲服饰市场充满活力与机遇。个性、价值、创新是服饰零售企业永恒的主题与挑战。

因此，如何进行顾客价值创新，满足年轻工薪阶层和学生的共同需求：花不多的钱，购买服饰，拥有休闲时尚生活？这是大众休闲服饰行业企业当前面临的主要机遇和挑战。

A 企业是一家大众休闲服饰专业连锁店，主要面向年轻工薪阶层和学生，销售各种中低档、时尚流行的休闲男女服装。本论文以 A 企业为实例，以作者本人在制定企业竞争战略全过程中的实践为依据，在市场调查的基础上，从顾客价值角度，分析论述了专卖店和专业店的竞争优劣势、大众休闲服饰行业顾客价值创新模式和基于顾客价值的竞争战略制定模式，希望对服饰行业企业分析细分市场、市场定位和制定企业竞争战略有所裨益和借鉴。

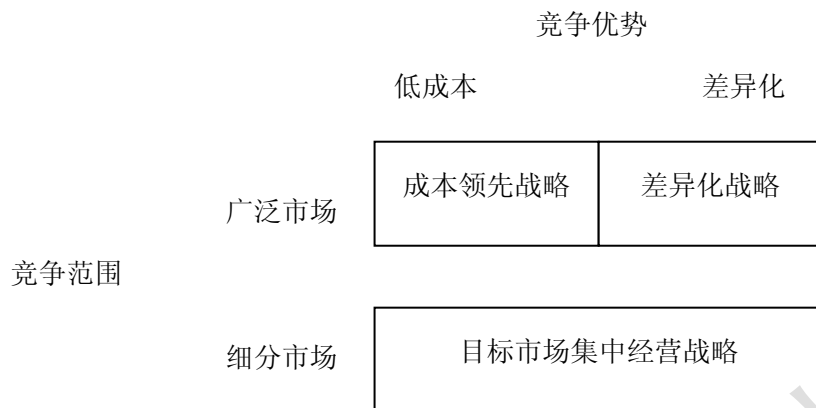
第一章 竞争战略相关文献综述

第一节 波特竞争战略模型

迈克尔·波特在 1980 年《竞争战略》和 1985 年《竞争优势》两部书中提出“一般战略理论：成本领先、差异化、目标市场集中”。根据该理论，每个公司都需要选择其中之一，以便在市场上得到持续的竞争优势。

企业竞争优势来源于，与竞争者的产品相比差异化程度和低成本优势；或者选择一个细分市场，集中在此市场内竞争，以创造出产品差异优势和（或）低成本优势。波特综合以上因素得出了“一般性战略选择矩阵”：

图 1：一般性战略选择



资料来源：M E Porter, 1985, Competitive Advantage, The Free Press, New York

成本领先战略，要求企业寻找并挖掘出低成本优势的所有来源。通常低成本厂商生产一种标准化产品，将战略的重点放在获得规模效应上，通过生产价值链的各个环节节约成本，如产品设计、供应商关系、规模经济与范围经济、经验曲线、潜能的充分发挥等。

差异化战略，要求企业的产品比其他产品更能满足市场上某些消费者的需求，如更好的质量、品牌、服务、功能、材料等。产品差异化战略需要对市场进行细分，并针对细分市场的需求，提供优质的产品和服务。

目标市场集中战略，要求企业对市场进行细分，并选择一个细分市场（即基于顾客需求价值）作为企业的目标市场，集中在此市场内竞争，以创造出产品差异优势和（或）低成本优势。

第二节 顾客价值与企业竞争优势

迈克尔·波特在 1985 年《竞争优势》一书中指出，一个企业的价值链必须与购买者的价值链（即顾客价值）相匹配，企业的竞争优势来自于它能够为顾客创造价值。从此以后，顾客价值（customer value）作为一个新的管理理念受到了越来越多的学者和管理者的关注，如顾客价值作为企业竞争优势的主要驱动因素^①、顾客价值管理成为公司管理层的首要任务^②等等，顾客价值管理已成为企业经营实践的热门话题。

什么是顾客价值？具有代表性并且有一定影响的定义如下^③：

Gale 的定义：顾客价值是根据产品的相对价格调整后市场感知的质量。

Monroe 的定义：购买者对价值的感知是所感知的产品质量或利益与他们由于偿付价格所带来的牺牲之间的权衡。

在 Gale 等人的顾客价值定义基础上，王高认为，顾客价值是顾客从所购买的产品或服务中获得的全部感知利益与顾客为获得该产品或服务

^① 胡恩华，“基于顾客价值的企业核心竞争力分析”，《科学管理研究》，2003 年第 1 期。

^② Gale, B.T., 1994, *Managing the Customer Value*, Free Press, New York.

^③ 白长虹：“西方的顾客价值研究及其实践启示”，《南开管理评论》，2001 年第 2 期。

所付出的全部感知成本之间的对比^①。因此，顾客价值是一个基于顾客感知的概念。如果感知利益等于感知成本，则是“物有所值”；如果感知利益高于感知成本，则是“物超所值”；如果感知利益低于感知成本，则是“物有不值”。因为顾客是企业产品和服务的最终购买者，他们的感知对于企业来说就是一切。无论产品或服务实际情况如何，只要顾客感觉好就是好。所以，从顾客价值的角度出发，如果顾客感到一个企业的产品价值高，那么这个企业的产品就有竞争力。因为在每一个行业顾客都有许多产品可以选择，一个企业要获得可持续的竞争优势，就必须向顾客提供相对于其他竞争对手更高的顾客价值。

概括起来，顾客价值有以下特点：1) 顾客价值是顾客的主观感知，它基于但又有别于产品或服务的客观指标；2) 顾客价值是顾客导向的；3) 顾客价值是多层次的，不同的人会有不同的感知；4) 顾客价值是动态的，因为人们的感知会随着时间的推移而发生变化；5) 企业可以通过提高感知利益或降低感知成本来实现顾客价值的提高。

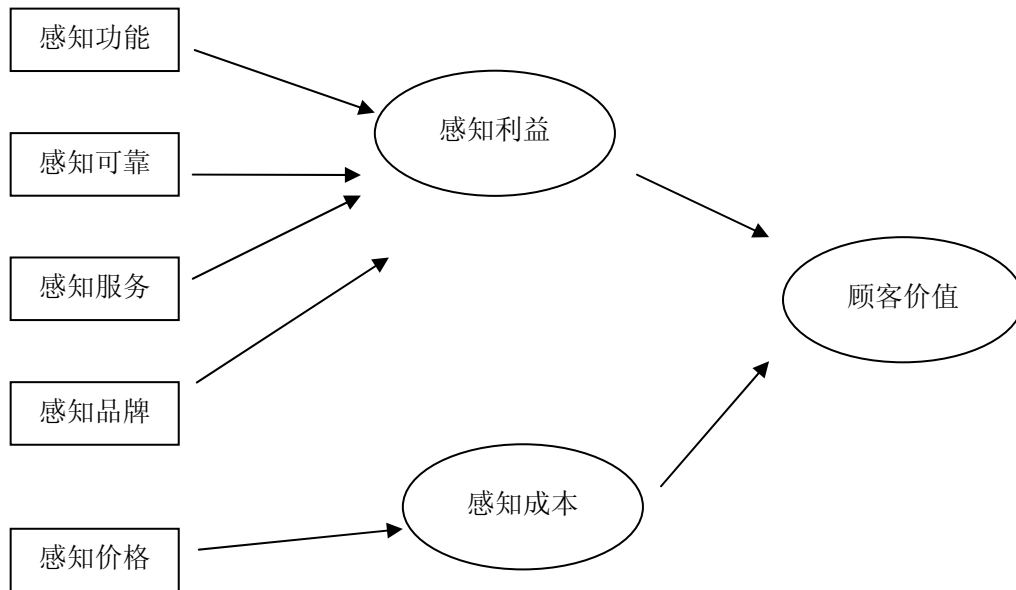
顾客价值是由顾客感知利益和顾客感知成本对比构成的。那么。这两部分又分别是由什么因素构成的？科特勒认为，顾客利益由产品价值、服务价值、人员价值、形象价值四部分构成^②。顾客成本包括货币成本、时间成本、体力成本和精神成本四个部分。科特勒先生的顾客价值驱动因素是一种高层次的概括，在顾客价值实证分析中，还需把握“顾客价值是一个基于顾客感知的概念”，即顾客认为重要的就是重要的，顾客价值驱动因素要从顾客调查分析中形成。王高在对手机行业研究中建立了以下顾客价值测量框架^③：

^① 王高，“顾客价值与企业竞争优势----以手机行业为例”，《管理世界》，2004年第10期。

^② 菲力普·科特勒，《营销管理》（第十一版），上海人民出版社，2004。

^③ 王高，“顾客价值与企业竞争优势----以手机行业为例”，《管理世界》，2004年第10期。

图 2：顾客价值测量框架



顾客价值对于企业获得和保持竞争优势起着至关重要的作用。首先，顾客价值是企业获得竞争优势的出发点。要获得竞争优势，企业必须知道顾客在购买某类商品时都看重哪些因素，这些因素在他们进行购买决策时的重要性如何？企业还应了解竞争对手在这些重要因素上的表现如何？因此，企业在进行产品开发时必须倾听“顾客的声音”，这样企业才能开发出高顾客价值的有竞争力产品，并优化配置其技能和资源为顾客提供高价值的产品和服务。同时，因为消费者的口味和偏好是不断变化的，所以企业要定期地倾听“顾客的声音”。对于那些成功的顾客导向型的企业，有效地倾听“顾客的声音”，从消费者中进行学习，已经变成了企业核心竞争力的一部分^①。

其次，顾客价值也是企业竞争优势的试金石，是企业竞争优势在市场

^① 文森特·P·巴拉巴，杰拉尔德·萨尔特曼，《倾听市场的声音---如何创造性地使用市场信息创建竞争优势》，企业管理出版社，2005。以及王高，“顾客价值与企业竞争优势---以手机行业为例”，《管理世界》，2004年第10期。

上的具体体现。每个企业都会认为他们的产品能为顾客带来一定价值。那么，他们的产品在市场上的竞争力如何？是否物超所值？顾客是否认同？这就要看企业相对于竞争对手是否能提供更高的顾客价值。顾客感知价值高的产品对顾客的吸引力也大，其结果将是吸引更多的新顾客、保留更多的忠诚顾客，进而将带来更高的销售量、更低的管理成本、更高的利润。所以，我们可以通过比较研究不同企业间的顾客价值来评估企业的竞争优势。因为顾客价值是由感知利益和感知成本构成的，企业可以在其中的一个方面有超级的优势，也可以同时在两个方面拥有优势，这取决于企业的竞争战略定位以及企业的核心竞争力^①。

第三，顾客价值转化为企业持续竞争力，要求企业必须持续倾听“顾客的声音”，塑造顾客认同的价值优势（顾客价值），同时必须将这种优势有效地传递到它的目标市场，强化顾客对企业价值优势的再认知，强化顾客价值认同和顾客忠诚度。

第三节 顾客价值创新

顾客真正需要的是什么呢？公司怎样最好地为顾客提供服务？公司是不是要在所有方面都做到最好？从市场营销角度，商业交易可以分解为五种属性，即产品、价格、服务、易接近性和体验^②。以 5 表示在一种属性上占据市场绝对优势，4 表示在一种属性上保持领先，3 表示企业已经卓有成效地在一种属性上适应了——但没有超越——市场竞争。透过消费者关联（以消费者的眼光审视商务活动并且按照消费者认为有意义的条件去经营），弗雷德·克劳福德发现最出色的公司采取的战略，是在产品、价格、

^① Day, G.S., 1990, *Market Driven Strategy: Process for Creating Value*, The Free Press, New York
企业资料，“零售业的成功模式”，福建商业零售业 2002 年高峰论坛。以及王高，“顾客价值与企业竞争优势——以手机行业为例”，《管理世界》，2004 年第 10 期。

^② 弗雷德·克劳福德，瑞安·马修斯，《卓越的神话——为什么大公司从不试图在所有方面都做到最好？》，中信出版社，2002。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕